

経営Q&A

相談に答える人

ナレッジマネジメントジャパン株式会社

代表取締役 牧野 和彦

取引先の与信管理のポイント

Question

菓子の卸売業を営んでいます。先日、同業者から「取引先が突然倒産し、代金の一部が回収できなくなった」という話を聞きました。当社の場合は取引先も比較的大手が多く、現在のところ代金の回収に問題はありませんが、万一の事態に備え、取引先の与信管理が必要と考えております。

そこで、取引先の危険な兆候を早期に見抜く方法など、与信管理の基本事項を教えてください。

Answer

売上げを増やすことは商売の基本ですが、代金の回収がうまくいかなければ事業の継続はおぼつきません。

与信管理の目的は、売上げを増加させながら不良債権発生による損失を最小限にとどめることです。そのためには、取引先の信用悪化が顕在化してから行動するのでは遅すぎます。日頃から取引先の情報を積極的に収集して、危険な兆候を察知し、早期に手を打っていくことが大切です。

今回は、取引先の与信管理の基本、具体的な情報収集の方法や着目すべきポイントを解説していきます。

※本稿は、2010年3月1日現在で明らかになっている情報をもとに作成しています。

与信管理に関する基礎知識

与信管理とは

「与信管理」の「与信」とは文字通り信用を与えることです。では、信用を与えるとは具体的に何を指すのでしょうか？

企業間取引においては、多くの場合、商品や役務の提供とその対価の支払いは同時には行われていません。現金取引ではなく後払いが主流となっています。このように、請求書を発行して、後日振り込みなどで支払ってもらう取引を「掛け売り」「売掛」などと言います。「信用を与える」「与信する」とは、掛け売りを認めることを指しているのです。

そして、信用を与えた取引先が約束通りに、つまり支払期日に代金を支払ってくれるか、条件通りに返済されるかを管理することを「与信管理」と呼んでいます。「信用管理」や「債権管理」と呼ぶ場合もあります。

与信管理の目的

では、与信管理の目的は何でしょうか？

「不良債権の発生を防ぐこと」という声が聞こえてきそうです。確かにこれは与信管理の大きな目的の一つです。しかし、不良債権の発生を防ぐだけであれば、少しでも不安のある取引先には与信しない、あるいは、前払でのみ取引するとすればいいだけです。

こうなると、企業の至上命題である売り上げの増加という目標が達成できなくなってしまいます。もし、「売り上げはまったく気にしない。横ばいどころか、減っても構わないし、増えればそれもまたよし」と達観しているような会社であれば、与信管理は必要ありません。

一般の会社では、経営計画などで売り上げの増加目標を設定しているはずですが。「売り上げは1割アップしたものの、不良債権は2割も増えた」というのでは、与信管理ができていたとは言えません。売り上げを増加させつつ、不良債権を減少させるという、ある意味矛盾したことを行うのが与信管理なのです。こうした点を踏まえ、私は与信管理の目的を次のように定義しています。

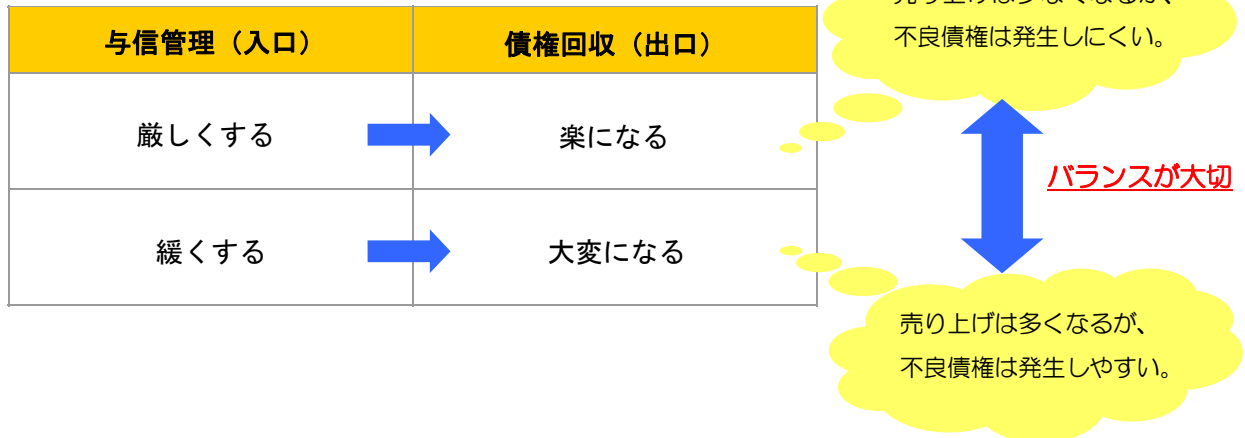
「与信管理と債権回収の最適化を図り、売り上げを増加させながら不良債権を減少させ、キャッシュフロー増大に貢献すること」

与信管理と債権回収の業務を特に意識して区別していない方も多いと思いますが、あえて区別すると、「与信は入口、回収は出口」と言うことができます。この2つは相関関係にあり、一般的に入口（与信）の基準を厳しくすれば、出口（回収）の業務は楽になります。逆に、入口（与信）の基準を緩めれば、出口（回収）の業務は大変になります。

どこまで厳しくすればいいのか、どこまで緩めればいいのか、この最適なバランスを各企業は常に模索しています。これを与信管理と債権回収の最適化と言い、売上げの極大化と不良債権の極小化が目的となります。

与信管理とは相反すること、矛盾することを両立させる仕事なのです。

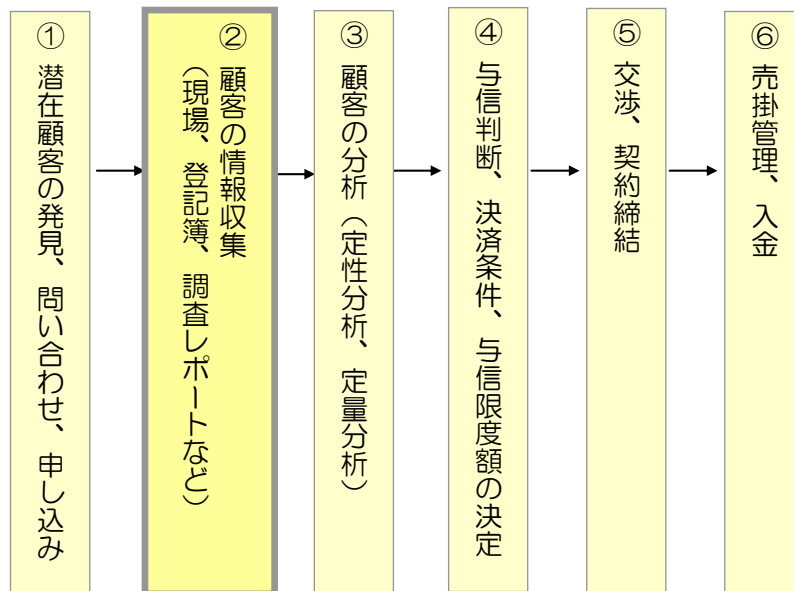
【与信管理と債権回収の関係】



● 与信管理の業務フロー

一般的な与信管理の業務フローは次の表のとおりです。

【与信管理の業務フロー】



ここでは、フローの中でも重要な②顧客の情報収集について解説します。

情報収集における最も大切なポイントは複数の情報源を持つことです。情報源が一つだけでは十分な情報は集まりませんし、誤った情報をもとに判断してしまうリスクもあります。情報源は多様なほど良いと言えますが、手を広げすぎればかえって分析が困難になりますので、可能な範囲で情報収集に取り組むことが大切です。

また、情報というと調査会社のレポートのような外部情報を思い浮かべるかもしれませんが、現場でしか手に入らない内部情報も同じように大切です。特に、営業担当者が顧客と接してつかむ定性情報は、他では入手できない貴重な情報です。

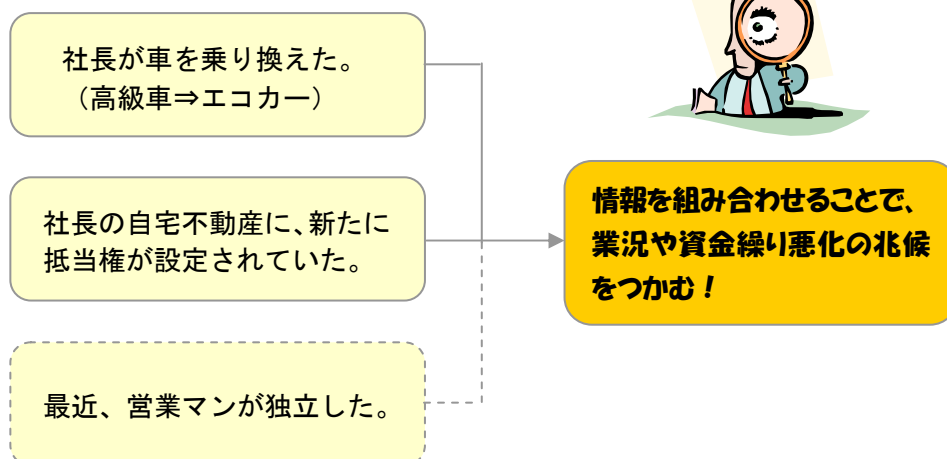
しかし、ここで注意しておきたいのは、営業担当者が顧客企業の現場で見る、聞く、感じる情報は、営業担当者の与信管理に関する知識、質問のスキル、経験によって大きく変わるといことです。

例えば、取引先の社長が「これからはエコの時代だ！」と言って、高級車から突然、エコカーに乗り換えたとします。与信マインドのない営業担当者は、社長も環境問題をまじめに考えているのだなと思い、報告の必要性も感じず、この情報を自分の中だけにとどめてしまう可能性があります。

一方、与信マインドのある営業担当者であれば、「エコは単なる言い訳で、本当は高級車を手放さなければならない台所事情があったのかもしれない」と考え、上司や管理部門にこの情報を伝えるでしょう。そして、報告を受けた管理部門が、念のためこの取引先の社長の自宅の不動産登記簿を再度入手すると、一年前にはなかった後順位の抵当権が新たに設定されていたというようなことがわかるかもしれません。

A だけでは意味をなさない情報でも、B や C と組み合わせれば、立派な信用情報になります。こうした情報を得るためには、営業担当者に情報を随時報告させる仕組みを作ることが重要です。

【情報の組み合わせ】



✦ 与信管理の進め方

● 定性情報を収集する仕組み

定性情報を収集する仕組みで最も簡単に導入できるのが、営業日報です。営業担当者が顧客を訪問した際に気がついたことを、自由に記載していくのです。特別な準備も不要であり、明日からでもすぐに実行できます。

しかし、残念ながらそれだけでは、何も書かない営業担当者が多くなりがちです。営業担当者の身からすると、一日中外回りをして疲れ切って帰社して、さらに営業日報の記載に多くの時間を割きたいとは思いません。できるだけ簡単に済ませたいと思うのが普通だと思います。

また、営業担当者の心理的な壁もネックになります。「こんなことを報告していいのかな?」「こんなさ細な情報は書かなくてもいいだろう」など、自分で勝手に情報の質を判断して、記載をやめてしまうのです。

こうした問題点をクリアーにするには、二つの方法が考えられます。一つはあらかじめ取引先情報収集用のチェックリストを作成しておくことです。チェックリストの例としては以下のようなものが挙げられます。

【取引先チェックリストの例】

チェックポイント	
<input type="checkbox"/>	住所に実在するか?
<input type="checkbox"/>	事務所は賃貸物件か所有物件か?
<input type="checkbox"/>	時計は止まっていないか?
<input type="checkbox"/>	カレンダーは最新のものか?
<input type="checkbox"/>	トイレは清潔か?
<input type="checkbox"/>	電話の対応は適切か?
<input type="checkbox"/>	社内に活気はあるか?
<input type="checkbox"/>	倉庫は整理整頓されているか?

⋮

もちろん、チェックポイントはこれ以外にもたくさんあります。こうしたチェックリストは、営業部門と管理部門で意見交換をする機会を設けて、お互いのアイディアを出し合えばすぐにできます。取引先チェックリストの作成が、定性情報を吸い上げる仕組み作りの第一歩となるのです。

さらに一步推し進めて、取引先チェックリストで収集した情報をデータベース化すると、貸倒や回収不能になった取引先にどのような兆候が現れていたのか確認できるなど、非常に強力な与信管理ツールとなります。

もう一つは営業担当者の啓蒙です。社内研修などで、与信管理の大切さ、定性情報の重要性、チェックリストの各項目の意味を理解させておけば、自然と情報が集まってくるようになります。

● 登記簿の活用

定性情報のなかでもひととき重要なのが、商業登記簿と不動産登記簿です。それぞれの見るべきポイントを以下に解説していきます。

■ 商業登記簿のポイント

商業登記簿には、「現在事項証明書」「履歴事項証明書」「閉鎖事項証明書」などがあります。

与信管理で使用するのは、「履歴事項証明書」と「閉鎖事項証明書」です。「現在事項証明書」では現在効力を有する事項の確認しかできず、過去の情報がわからないからです。商業登記簿で確認すべきポイントは以下の4つです。

① 社名や本店所在地の頻繁な変更はないか

過去の不祥事や約束手形の不渡り記録などを隠すために、社名を変更するケースがあります。意味のない変更や頻繁な変更がないかを確認します。本店所在地の変更も同様です。

商業登記簿は、法務局の管轄ごとに作成されています。そのため、取引先の本店所在地が法務局の管轄外に移転すると、移転先で新しい登記簿が作成されるのです。その場合は、いくら「履歴事項証明書」を取得しても、移転前の本店所在地における情報はつかめませんので、「閉鎖事項証明書」を取得して過去の登記情報を調べる必要があります。

② 登記簿の目的欄の記載は取引先の事業内容と合致しているか

事業目的は登記簿の「目的欄」に記載されています。これが取引先の事業内容と合っているかを確認します。本業とは関係の無いような目的が登記されていないか、あるいは登記されていない事業を営んでいないかなどを確認します。

③ 資本金はいくらか

会社法施行以前は、有限会社は300万円以上、株式会社は1000万円以上という最低資本金制度がありました。しかし、現在は資本金が1円でも株式会社を設立できますので、株式会社であっても、資本金がいくらか推測できません。ホームページや会社案内に記載されている資本金と登記されている資本金の額が同じであるか確認する必要があります。

④ 役員の構成におかしな点はないか

役員の構成を見れば色々なことが分かります。姓が同じ役員で構成されていれば、同族企業だと推測できます。例えば、同族企業で実務上の実権はご主人が握っているのに、登記上の代表取締役は奥さんである場合などがあります。この場合、何らかの理由でご主人は役員になれなかったという可能性もありますので、他の情報を収集して信用調査を進めると良いでしょう。

また、代表取締役のみ自宅住所が登記事項になっています。不動産を所有していない企業でも、代表取締役が自宅の不動産を所有していれば、そこから資産背景を調査することができます。

【商業登記簿のチェックポイント】

××市●●町▲番■号
 株式会社●●●●●●
 会社法人番号 ○○○-○○-○○○○○

商号	株式会社○○○○○	
	株式会社●●●●●●	平成XX年X月XX日変更 平成XX年X月XX日登記
本店	××市××町○番○号	
	××市●●町▲番■号	平成XX年X月XX日移記 平成XX年X月XX日登記
公告をする方法	官報に掲載して行う	
会社設立の年月日	平成XX年X月XX日	
目的	1. ○○○の経営 2. △△△の経営	
額面株式1株の金額	金1万円	
発行可能株式数	○○○株	
発行済株式の総数並びに種類及び数	発行済株式の総数 △△△株	
資本金の額	○○○万円	
役員に関する事項	取締役 ▲▲ ○○	平成XX年X月XX日重任 平成XX年X月XX日登記
	取締役 ▲▲ ○○	平成XX年X月XX日重任 平成XX年X月XX日登記
	××市××町○番○号	平成XX年X月XX日重任
	代表取締役 ▲▲ ▲▲	平成XX年X月XX日登記
	××市××町○番○号	平成XX年X月XX日重任
	代表取締役 ▲▲ ▲▲	平成XX年X月XX日登記
登記記録に関する事項	平成XX年法務省……	平成XX年X月XX日移記

① 頻繁な変更はないか？

② 実際の事業内容と合致しているか？

③ 会社案内等と一致しているか？

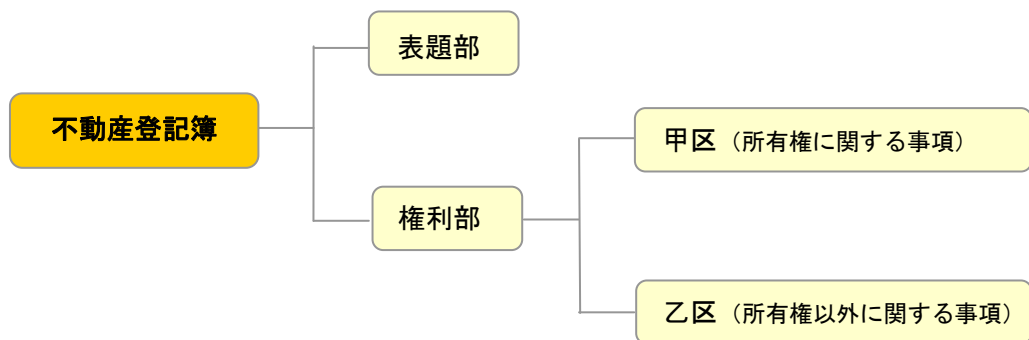
④ 役員の構成はおかしくないか？

■ 不動産登記簿のポイント

不動産登記簿には「現在事項証明書」と「全部事項証明書」がありますが、与信管理で使用するのは履歴の分かる「全部事項証明書」です。

不動産登記簿は「表題部」と「権利部」に分かれ、権利部は「甲区」と「乙区」に分かれています。表題部には、その不動産のある場所、種類、登記の日付、敷地面積（土地）、延べ床面積（建物）などが記載されています。

【不動産登記簿の構成】



■ 与信管理で大切なのは「権利部」

前述のとおり、権利部は「甲区」と「乙区」で構成されています。

「甲区」には、所有権に関する事項が記載されています。ここでは、登記上の「所有者」を確認することが大切です。自社ビルだと聞いていても、取引先の代表者が個人で所有していたり、関連会社の不動産管理会社の名義になっていたりすることがよくあります。まったくの第三者の名義になっていた場合には、取引先との関係を調べる必要があります。

「乙区」には所有権以外の権利、主に「抵当権」が記載されています。抵当権には、普通の「抵当権」と「根抵当権」があります。普通の抵当権が、特定の取引を担保するのに対して、根抵当権は反復継続する取引を担保するものです。「極度額」という限度額を設定して、その範囲の取引であれば担保されます。大手商社やメーカーなどが、継続取引が見込まれる代理店や取引先に根抵当権を設定することも珍しくありません。抵当権が設定されている場合には、抵当権者が誰かを確認するようにしてください。

また、共同担保がないか確認することも大切です。共同担保の有無は、「共同担保目録」を取得すれば分かります。不動産登記簿を取得するときは、一緒に「共同担保目録」を取得すると良いでしょう。「共同担保目録」とは、当該物件と共同で担保に入っている物件のリストです。これを確認することで、こちらが認識していない取引先の所有不動産が明らかになることがあります。

「中小企業は決算書などの情報が入手できない」と嘆く営業担当者が多くいます。しかし、中小企業の場合、会社の財務状態と経営者の家計はリンクしているものです。業績が良ければ、家計も潤いますが、業績が悪ければ、家計も厳しくなるのです。会社で融資が受けられなければ、個人の信用でお金を借りることになります。したがって、個人資産に業況悪化の兆候が現れやすいのです。それを早期に察知するためにも、日々の情報収集が大切と言えるでしょう。

【不動産登記簿のチェックポイント】

(表題部略)

【甲 区】(所有権に関する事項)				
【順位番号】	【登記の目的】	【受付年月日・受付番号】	【原因】	【権利者その他の事項】
1	所有権移転	平成X年X月X日 第〇〇〇〇号	平成X年X月X日 売買	所有者 XX市XX区XX町… 株式会社●●●●●

所有者は誰か？

【乙 区】(所有権以外に関する事項)				
【順位番号】	【登記の目的】	【受付年月日・受付番号】	【原因】	【権利者その他の事項】
1	抵当権設定	平成X年X月X日 第■●■号	平成X年X月X日 金銭消費貸借同日設定	債権額 金500万円 利息 年3%(年365日割計算) 損害金 年14%(年365日割計算) 債務者 XX市XX区XX町… 株式会社●●●●● 抵当権者 株式会社〇〇銀行 共同担保 目録(あ)XXX号

抵当権者は誰か？

認識していない不動産の所有はないか？

共同担保目録

記号及び番号(あ)XXX号		調製	平成X年X月X日
番号	担保の目的たる権利の表示	順位番号	予備
1	XX市XX区XX町…の土地	1	
2	XX市XX区XX町…の建物	1	
	余白	余白	

【参考情報】

現在、商業登記と不動産登記の情報はインターネットで取得することができるようになってきました。登記官の認証文が付されていないため証明書として使うことはできませんが、以前までのように、法務局まで出向く必要がない上に、手数料も法務局で取得する場合の半額以下とコスト面のメリットもあります。

◆ 登記情報提供サービス URL

<http://www1.touki.or.jp/gateway.html>

以上、簡単ではありますが、取引先の与信管理のポイントについて解説してきました。万一の事態に備え、取引先の与信管理が必要と考えている方や、新規顧客との取引を始めても良いものかとお悩みの方のお役に立てば幸いです。

牧野 和彦（まきの かずひこ）

ナレッジマネジメントジャパン株式会社 代表取締役 / 与信管理コンサルタント

- リクルートコスモスを経て、ダンアンドブラッドストリートジャパン。シニアマネージャーとして多くの実績を収める。
- 2000年6月当社を設立。与信管理のコンサルティング業務を中心に、各商工会議所、JETRO、早稲田大学、日本経営協会、日本経済新聞社等の講師としても活躍中。
- 著書・訳書には、『ダンの企業審査入門』（日本経済新聞社）『eビジネスのリスクマネジメント』（エクスメディア）『海外取引の与信管理と債権回収』（税務経理協会）等がある。
- メルマガ「ニュースで学ぶ与信管理と債権回収」「英字新聞のヘッドラインで学ぶビジネス英語」も発行中。



ナレッジマネジメントジャパン株式会社

<http://www.kmjpn.com/>